

العنوان:	ادارة التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة
المصدر:	المؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير - مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح - الأردن
المؤلف الرئيسي:	قيراط، وداد
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2014
مكان انعقاد المؤتمر:	عمان
الهيئة المسؤولة:	مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح
الشهر:	أكتوبر
الصفحات:	1 - 23
رقم MD:	642079
نوع المحتوى:	بحوث المؤتمرات
قواعد المعلومات:	HumanIndex
مواضيع:	إدارة التغيير ، إدارة الجودة الشاملة ، ضبط الجودة ، التغيير التنظيمي ، منظمات الأعمال ، الانفتاح الاقتصادي ، التطور التكنولوجي
رابط:	<a href="http://search.mandumah.com/Record/642079">http://search.mandumah.com/Record/642079</a>

الاسم و اللقب: بن قيراط و داد

الوظيفة: أستاذة جامعية

المؤهل العلمي: ماجستير

التخصص: إدارة أعمال

المؤسسة: جامعة تبسة - الجزائر -

الهاتف النقال: 05 55 52 79 46

البريد الالكتروني: [atmania.otman@yahoo.fr](mailto:atmania.otman@yahoo.fr)

عنوان المداخلة: إدارة التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة.

محور المشاركة: نماذج إدارة التغيير، القيادة الإدارية و التغيير.

## الملخص:

تعيش المنظمات اليوم في بيئة نشيطة تتميز بتغيرات و تطورات متسارعة من تطورات تكنولوجية انفتاح الأسواق العالمية، عولمة التجارة الخارجية و اشتداد المنافسة...، مما فرض عليها الاستجابة لهذه التغيرات من داخل التنظيم لمواجهة كل ما يحدث خارجه.

و من بين أهم مداخل التغيير ادارة الجودة الشاملة التي تقوم على مجموعة من المبادئ و الأفكار لإدارة المنظمة اعتمادا على الجودة. و التي تجعل المنظمات قادرة على مواكبة هذه التطورات و تحقيق النمو و الاستمرار و دعم المركز التنافسي للمنظمة، والارتقاء الى تقديم منتجات بجودة عالمية من أجل الوصول إلى التميز في أداء المنظمة.

و من خلال هذه الورقة البحثية حاولنا توضيح مختلف أوجه التغيير التي لا بد أن تحدث داخل المنظمة استعدادا لتبني منهج ادارة الجودة الشاملة.

**الكلمات المفتاحية:** التغيير، الجودة، ادارة التغيير، ادارة الجودة الشاملة

## مقدمة:

منذ أن أسس الإنسان أول منظمة، عرفت هذه المنظمات و باستمرار حالات من التوسع، النمو و الانكماش. فهي بذلك تشهد تغييرات مطردة لأن البيئة التي تعمل فيها تشهد تغييرات متسارعة من سياسية، اقتصادية، اجتماعية، ثقافية و تقنية مما الزم على هذه المنظمات الاستجابة لها. إضافة الى بعض التغييرات على الصعيد الداخلي.

و تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية و الفلسفية الرائدة التي استحوذت على اهتمام واسع لتطوير وتحسين الأداء. لكن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يتطلب جهدا و وقتا، وموارد كبيرة، ويتطلب وجود قيادة حكيمة وواعية، بعمليات تطوير و تغيير ثقافة المنظمة، واستبدالها بثقافة أخرى جديدة، تتلاءم مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ومتطلبات تطبيقها.

## اشكالية البحث:

تعتبر ادارة الجودة الشاملة مدخلا متميزا قادرا على بناء المنظمات و الحفاظ عليها، كما تمكنها من التأقلم مع محيطها المتغير باستمرار، كما أن تطبيقها لا يعد بالأمر الهين لأنه يتطلب استعدادات و يلزم المنظمة بتغييرات عديدة لتطبيقها. و من هنا تتمحور اشكالية بحثنا و المتمثلة في:

ما هي أهم التغييرات التي تقوم بها المنظمة استعدادا لتطبيق مدخل ادارة الجودة الشاملة بنجاح؟

## أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من كون ادارة الجودة الشاملة وسيلة فعالة لإحداث تغييرات جذرية في فلسفة و أسلوب العمل فيها لتحقيق أعلى جودة، واستخدامها كجسر تعبر عليه للوصول إلى رضا عملائها والمحافظة عليهم. و منه يمكن القول أن ادارة الجودة الشاملة منهجا للتغيير و تطوير المنظمات لكنه يتطلب تحولات و تغييرات لتطبيقها بنجاح و تحقيق الهدف المنشود منها.

## خطة البحث:

للإجابة على الاشكالية المطروحة، قسمنا البحث كما يلي:

أولاً: مفاهيم عامة حول ادارة التغيير

ثانياً: ادارة الجودة الشاملة

ثالثاً: مجالات التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة

أولاً: مفاهيم عامة حول ادارة التغيير

### 1-تعريف التغيير:

لم يتفق العلماء و المختصون على تعريف واحد للتغيير، إلا أن هناك نقاط التقاء بينهم في مفاهيمهم له، حيث تم ذكر هذه المفاهيم على النحو التالي :

**التعريف الأول:** " التغيير هو عبارة عن ظاهرة تحول في التوازن بين الأنظمة المعقدة من ثقافية و اجتماعية و اقتصادية و تكنولوجية التي تكون أساسيات المجتمع "

**التعريف الثاني:** كما يعرف التغيير أيضا على أنه: " التحول من وضع معين عن ما كان عليه من قبل و قد يكون التحول في الشكل أو النوعية أو الحالة " (1)

و بالتالي فإن التغيير بصفة عامة هو الانتقال من وضع لأخر و يمس هذا التحول جوانب متعددة.

### 2- تعريف التغيير التنظيمي:

يعرف التغيير التنظيمي على أنه: " عملية تغيير موجه و مقصود و واع يسعى لتحقيق التكيف البيئي ( الداخلي و الخارجي) بما يضمن الانتقال الى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات " (2)

نستنتج من خلال هذا التعريف أن التغيير التنظيمي هو تحول مقصود و مخطط له ويسعى لتحقيق أهداف محددة.

كما يعرف أيضا أنه: " عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين، واحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات و مناخ و بيئة التنظيم الداخلية و الخارجية" (3) المقصود من هذا التعريف أن التغيير التنظيمي يجعل المنظمة تستجيب للتغيرات البيئية الحاصلة لأنه يغير بالأساس سلوكيات العاملين للتأقلم معها.

**3- القوى الدافعة للتغيير:** هناك العديد من القوى التي تمارس تأثيرها لاجداث التغيير، و التي لا بد على لمنظمة مراعاتها و التعامل معها بفعالية. و يمكن تصنيف هذه الدوافع إلى مجموعتين:

**3-1- قوى داخلية:** و تتمثل بالتغيرات المرتبطة و مناخها و هيكلها التنظيمي و الأساليب و السياسات و الاجراءات المتبعة في تحقيق الأهداف أو الأساليب المعتمدة في معالجة المشاكل المقترنة بالعمل و الأفراد العاملين فيها، و من أهم هذه القوى ما يلي: (4)

-تغيير أهداف المنظمة و رسالتها و أغراضها؛

- ادخال أجهزة و معدات حديثة؛

-ندرة القوى العاملة؛

- ادخال نظام معالجة معلومات متطورة؛

-الدمج مع منظمات أخرى؛

-تدني معنويات الموظفين؛

-ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي؛

-حدوث أزمة داخلية طارئة؛

-تدني الأرباح؛

**3-2- قوى خارجية (البيئة):** يرى الكثير من الكتاب و الباحثين ان القوى الخارجية هي التي تحرض على عملية التغيير التنظيمي أكثر من القوى الداخلية وفيما يلي البعض مما قالوه عن القوى الخارجية :

أ-الكاتب لوثنانز: يرى أن أهم قوى التغيير الخارجية ما يلي:

-التنافس الحاد بين المنظمات؛

-الأوضاع الاقتصادية التي على المنظمة أن تتأقلم معها من أجل البقاء و الاستمرار؛  
-ظاهرة العولمة.

ب-الكاتب روبنز: يرى أن القوى الخارجية هي كما يلي:

- إصدار القوانين و تشريعات جديدة: أي أن على المنظمات أن تستجيب لكافة التغيرات الحاصلة في القوانين و الأنظمة التي تصدرها الحكومات أو مجالس الادارات؛
- الاتحادات و النقابات العمالية و المهنية؛
- ازدياد الضغوط التي تمارسها الجماعات المحلية؛
- ازدياد الضغوط التي تمارسها الجماعات المحلية و المنظمات؛
- تغيرات سريعة في أسعار المواد؛
- المنافسة الشديدة؛
- حدوث أزمة خارجية طارئة.

ج-الكاتب إيفانسيفيتش و زملاؤه: حيث يقسمون القوى الخارجية الى ثلاث فئات رئيسية:

- التغيرات في الأسواق أو المنافسة الشديد؛
  - التغيرات التقنية و التكنولوجية؛
  - التغيرات البيئية: فالحركات الاجتماعية و الاتصالات الجماهيرية المتطورة و الأسواق العالمية أوجدت فرصا كبيرة و في نفس الوقت خطرا أو تهديدا كبيرا للمديرين.
- 4-أنواع التغيير: يتطلب نجاح عملية التغيير فهما لطبيعة التغيير و أنواعه، فهناك عدة أنواع من التغيير حسب المعيار المستخدم في التصنيف:

4-1-التغيير الشامل و التغيير الجزئي : اذا اعتمدنا درجة شمول التغيير معيارا لاستطعنا ان نميز بين التغيير الجزئي الذي يشمل على كافة او معظم الجوانب و المعالم في المنظمة.و الخطورة في التغيير الجزئي انه قد ينشئ نوعا من عدم التوازن في المؤسسة حيث تكون بعض الجوانب المتطورة و الاخرى مختلفة مما يقلل من فاعلية التغيير.

4-2-التغيير المادي و التغيير المعنوي : اذا اخذنا موضوع التغيير اساسا لامكن التمييز بين التغيير المادي مثل (التغيير الهيكلي و التكنولوجي) و التغيير المعنوي (النفسي و الاجتماعي) فعلى سبيل المثال

قد نجد ان بعض المؤسسات لديها معدات و اجهزة حديثة و لكن انماط سلوك العاملين و اساليب العمل فيها تقليدية و هذا النوع من التغيير شكلي و سطحي و غير فعال.

**4-3- التغيير السريع و التدريجي :** يوجد تقسيم اخر الانواع حسب سرعته وهو يشمل التغيير البطي و التغيير السريع و على الرغم من ان التغيير يكون عادة اكثر رسوخا من التغيير المفاجئ الا ان السرعة المناسبة الاحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظرف.

**5- نماذج التغيير:** تناول العديد من الكتاب و الباحثين كيفية احداث التغيير، مراحل و خطواته، و تمثل نماذج التغيير الخطوط العريضة التي تحتوي على المتغيرات و العوامل ذات الصلة بالتغيير، و من أهم نماذج التغيير ما يلي: (5)

**5-1- نموذج كيرت ليون:** لقد طور ليون نموذج لإحداث التغيير حظى باهتمام كبير من وقبول واسع و يعتقد الكثيرون أن هذا النموذج و المراحل التي يحددها تساعد كثيرا على احداث التغيير بنجاح. و يقترح ليون ان اي تغيير مخطط و واع عملية تتضمن ثلاثة مراحل و هي:

**أ-اذابة و اسالة الجليد :** و تتضمن هذه المرحلة زعزعة و استبعاد و الغاء الاتجاهات و القيم و العادات و الممارسات و السلوكيات الحالية للفرد بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد فقبل تعلم افكار و اتجاهات و ممارسات جديدة ينبغي ان تختلف الافكار و الاتجاهات و الممارسات الحالية و مما يسهل و يساعد على اذابة الجليد:

-اختفاء السلوك الحالي

-الضغوط البيئية الخارجية مثل تدني الاداء و الانتاجية و انخفاض الارباح ...و الاعتراف بوجود مشكلة ما و الادراك بأن شخص اخر أكتشف أفكار جديدة.

ان هذه المرحلة هامة جدا و تلعب دورا كبيرا في نجاح عملية التغيير و كثيرا ما تفشل محاولات و جهود التغيير نتيجة اهمال او اغفال هذه المرحلة و عدم اعطائها الاهتمام المناسب و تهدف المرحلة كما يعتقد الى ايجاد الاستعداد و الدافعية لدى الفرد للتغيير و تعلم معارف او مهارات او اتجاهات جديدة عن طريق الغاء او استبدال المعارف و المهارات و الاتجاهات الحالية بحيث ينشئ لدى الفرد نوع من الفزاع يسمح بتعلم اشياء جديدة.



و يعتقد (شين ) بأنه يمكن اذابة الجليد اختلاف الممارسات و الاتجاهات الحالية بايجاد الدافعية و الاستعداد لتعلم اشياء جديدة من خلال التأكيد على عدم جدوى و ملائمة الاساليب و الطرق و الممارسات الحالية للعمل و ايجاد شعور لدى العاملين بعدم الرضا عنها و يؤكد على اهمية دور الادارة فب المرحلة و ضرورة السعي و العمل الجاد من جانبها لتقليص معوقات التغيير.

ب-التغيير : و في هذه المرحلة يتعلم الفرد افكار و اساليب و مهارات و معارف جديدة بحيث يسلك الفرد سلوكا جديدا او يؤدي عمله بطريقة جديدة اي انه يتم هذه المرحلة تغيير و تعديل في الواجبات او المهام و الاداء او الهيكل التنظيمي...الخ و كل هذا يقتضي تزويد العاملين بمعلومات و معارف جديدة و اساليب جديدة و اراء و افكار جديدة و يشير سكين الى هذه المرحلة تتضمن ارتباط العاملين بالجهات المبادرة للتغيير و نقص دور وسيط التغيير و ان يدمج في ذاتهم منافع التغيير.

ويحذر (لوين ) من التسرع في الاقدام على هذه المرحلة تغيير الامور بسرعة غير معقولة لان من شأن ذلك يؤدي الى بروز مقاومة لتغيير الوضع الحالي اذا لم يتم الغاء الوضع الحالي و ابقائه بعيدا اي اذابة الجليد بشكل سليم و يصاحب هذه المرحلة الارباك و التشويش و مزيج من الشعور بالملل و القلق.

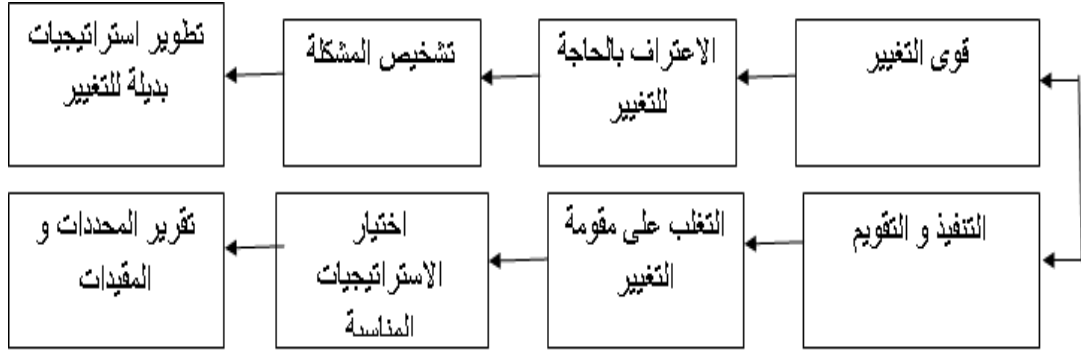
ج-اعادة التجميد: و هذا يعني ان ما تعلمه الفرد من افكار و مهارات و اتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية.

و تهدف هذه المرحلة الى تثبيت التغيير و استقراره بمساعدة الافراد على دمج الاتجاهات و الافكار التي تعلموها في اساليب و طرق عملهم المعتادة و تصبح الاساليب و الطرق الجديدة سهلة و مرضية و يمكن ان يتم ذلك من خلال اتاحة الفرصة للعاملين لاطهار السلوك او الاتجاه و ينبغي استعمال التعديل او التعزيز الايجابي لتغيير التغيير المرغوب كما يمكن استخدام التدريب الاضافي و اسلوب النمذجة لتعزيز استقرار التغيير .

و في هذه المرحلة يعتبر التقويم خطوة اساسية لا ينبغي اهمالها فالتقويم يعمل على توفير البيانات للأفراد فيما يتعلق بمنافع التغيير و تكاليفه و يساعد على توفير الفرص و الامكانيات و احداث التعديلات البناءة في التغيير مع مرور الوقت.

5-2- نموذج Ivancevich في إدارة التغيير: يعتبر Ivancevich و زملاؤه ان ادارة التغيير منظمة تتكون من عدة من الخطوات المترابطة بتسلسل منطقي يوضحه الشكل التالي بايجاز لكل خطوة / مرحلة.

الشكل رقم (01): مراحل عملية التغيير



المصدر : محمد الصيرفي إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2007، ص 72.

و سنتطرق اليها بايجاز فما يلي:

أ-قوى التغيير: و هي مسببات التغيير الداخلية و الخارجية.

ب-الاعتراف بالحاجة للتغيير: تستطيع ادارة المنظمة ان تعرف حاجتها للتغيير من خلال التقارير و الاحصاءات و المعلومات التي تصلها من المصادر المختلفة فمن خلال البيانات المالية و الميزانيات و انخفاض الارباح و انخفاض معدلات الاداء و هبوط المبيعات و تدني معنويات العاملين و غيرها تستطيع الادارة ان تعرف و كثافة قوى التغيير.

ج-تشخيص المشكلة : فالتشخيص يهدف الى تعريف المشكلة و تحديدها قبل تبني اي اجراء و قد لا تكون المشكلة ظاهرة و واضحة للجميع لذا فان الخبرة و حسن التقدير و الاجتهاد الصائب تعتبر امورا حيوية في هذه الحالة و في النهاية فان مرحلة التشخيص يجب ان تحدد اهداف التغيير فبعد تشخيص المشكلة يجب على الادارة تحديد اهداف التغيير و تقييم نتائجه.

هذا و يمكن للمنظمة الاستعانة بوسيط تغيير من داخل المنظمة او خارجها للمساعدة في هذه المرحلة و المراحل اللاحقة و يتم فهذه المرحلة تحديد العلاقة بين المنظمة و وسيط التغيير و دوره في عملة

التغيير بصورة واضحة كما انه يتم تقرير مدى مشاركة الافراد العاملين في المنظمة في عملية التغيير.

د-تطوير بدائل و استراتيجيات /اساليب التغيير: تقوم الادارة او وسيط التغيير بتقرير اي من استراتيجيات التغيير الأكثر احتمالا ان تتحقق النتائج المرجوة و هناك استراتيجيات عامة للتغيير:

تغيير البناء التنظيمي؛

تغيير الناس؛

تغيير التقنيات.

و الاستراتيجيات الثلاث السابقة مكملية لبعضها و مترابطة و ذلك على النحو التالي:

- استراتيجيات تغيير البناء التنظيم: يتضمن الجهود لتحسين الاداء من خلال تعديل البناء التنظيمي الرسمي و تصميم الوظائف و علاقات السلطات ... الخ
- استراتيجيات تغيير السلوك : و تشمل الجهود الموجهة لتغيير دافعين العاملين و معارفهم و مهاراتهم و اتجاهاتهم و من بين الوسائل المستخدمة : التدريب و بناء الفرق و تدريب الحساسية.
- التغيير التقني : و يتضمن استخدام فنون و اساليب و معدات ز اجهزة جديدة.
- ه-تقرير المحددات / الظروف المقيدة: يتوقف اختيار استراتيجية اسلوب التغيير على تشخيص مشكلة و لكنه يتأثر كذلك ببعض المتغيرات و الظروف السائدة في المنظمة و منها مناخ القيادة و التنظيم الرسمي و ثقافة المنظمة فمن ناحية اخرى يجب ام يتوافق التنظيم الرسمي مع التغيير المقترح و تدخل في ذلك سياسات و فلسفة الادارة العليا و تصميم و نظام الرقابة و اخيرا لا يمكن اغفال دور القيم و المعايير و القواعد السلوكية (ثقافة المنظمة)

و- مقاومة التغيير: على الدارة ان تدرك بان مقاومة التغيير أمر طبيعي و يتوجب عليها معرفة مسببات المقاومة و معالجتها.

ي- تنفيذ التغيير و متابعته: تتضمن هذه المرحلة عنصرين / بعدين و هما:

- التوقيت؛

• النطاق.

اما التوقيت فيعني معرفة متى احداث التغيير و اما النطاق فيشير الى معرفة مدى مقدار التغيير الذي يجب ان يتم و ان مسألة التوقيت هي امر استراتيجي و تعتمد على عوامل كثيرة و بخاصة :دورة عمل المنظمة و الاعمال الاولية التي سبقت التغيير فأب تغيير رئيس يجب ان لا ينافس و يعارض العمليات اليومية و قد يكون من السهل تنفيذ التغيير في فترة ركود العمل و مع ذلك اذا كان التغيير حيويا لبقاء المنظمة فلا مناص من التنفيذ الفوري.

اما نطاق التغيير فيتوقف على استراتيجية التغيير, و قد يتم التنفيذ في جميع انحاء المنظمة و يتم تكريسه بسرعة او يمكن تنفيذه على مراحل و من مستوى لآخر و من ادارة لأخرى.

اما المتابعة فتهدف الى توفير معلومات عن التغذية الراجعة.

ثانيا: إدارة الجودة الشاملة

**1-تعريف إدارة الجودة الشاملة:** لا يسعنا المرور مباشرة إلى توضيح مفهوم إدارة الجودة الشاملة دون التعرف على الجودة أولا.

و يرجع مفهوم الجودة إلى الكلمة اللاتينية Qualitas التي تعني " طبيعة الشيء أو درجة الصلابة" <sup>(6)</sup> و المقصود من ذلك مستوى متانة المنتج و التي قد تختلف وجهة النظر إليه من طرف لآخر.

أما قاموس أكسفورد الأمريكي للجودة يعرفها على أنها: "درجة أو مستوى من التميز" <sup>(7)</sup> يشير هذا التعريف إلى أن الجودة مدى تطور المنتج و تميزه عن باقي المنتجات المنافسة.

كما يعرفها جوران على أنها " المواءمة للاستعمال" <sup>(8)</sup> جودة المنتج هي أن يوافق متطلبات الزبون و يطابق احتياجاته.

أما Deming يقول أن الجودة هي: "تحقيق احتياجات و توقعات المستفيد حاضرا و مستقبلا" <sup>(9)</sup> يشترط في الجودة من خلال هذا التعريف استيفائها رغبات الزبائن المستقبلية أيضا.

بينما **المنظمة الدولية للتقييس ISO\*** عرفت المنظمة على أنها " الدرجة التي تشبع فيها الحاجات و التوقعات الظاهرية و الضمنية من خلال جملة من الخصائص الرئيسية المحددة مسبقاً" <sup>(10)</sup> يتفق هذا التعريف مع سابقه، لكنه يضيف أن جودة المنتج لا تقتصر على تلبية حاجاته العلنية بل تتعداها إلى الضمنية و التي تحققها مميزات خاصة في المنتجات أو الخدمات.

أما عن إدارة الجودة الشاملة يمكن تعريفها كما يلي:

**التعريف الأول:** و يمكن فصل مكوناتها كما يلي:

**إدارة:** تعني التطوير و الكيفية التي يمكن للمنظمة من المحافظة على تحسين الجودة بشكل مستمر.

**الجودة:** الالتزام و الوفاء باحتياجات المستهلك بل تجاوزها.

**الشاملة:** و التي تتبنى مبدأ البحث عن الجودة في أي مكان من العمل، بدأ من التعرف على حاجات المستهلك و انتهاء بتقييم ما إذا كان المستهلك راضياً عن المنتج أو الخدمة المقدمة. <sup>(11)</sup>

من خلال التعريف أعلاه يتضح أنها تلاحم و تظافر جهود كل من في المنظمة للوصول إلى مخرجات بجودة عالية تفي بحاجات المستهلك و نعمل على إرضائه في كل أجزاء المنظمة.

**التعريف الثاني:** هي فلسفة أو مجموعة مبادئ إرشادية تعتبر بمثابة دعائم للتحسين المستمر بالمنظمة و هي تطبيق للأساليب التي تساهم في الوفاء باحتياجات العميل الحالية و المستقبلية" <sup>(12)</sup> من هذا التعريف فإن إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب يخدم كل من المنظمة فيعمل على تطويرها، و الزبون في تلبية رغباته.

**التعريف الثالث:** تعرف إدارة الجودة الشاملة أنها: "فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات جذرية إيجابية لكل شيء داخل المنظمة. بحيث تشمل الفكرة و السلوك و القيم و المعتقدات التنظيمية و المفاهيم الإدارية ونمط القيادة الإدارية، و نظم إجراءات العمل و الأداء، وذلك من أجل تحسين و تطوير مكونات المنظمة جميعها للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها بأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائننا، عن طريق اشباع حاجاتهم

---

\*ISO: هو سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة الدولية للتقييس 1987، تحدد و تصف العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام الجودة الذي يجب أن تتبناه إدارة المؤسسة للتأكد أن منتجاتها تتوافق مع أو تفوق حاجات و رغبات المستهلكين و توقعاتهم، و اسمه مشتق من اسم المنظمة الدولية للتقنين International Organisation of Standardisation

و رغباتهم وفق ما يتوقعونه" <sup>(13)</sup> يتضح من هذا التعريف أن إدارة الجودة الشاملة تعبر عن مدخل اداري يمس كل أرجاء المنظمة لإحداث تغييرات بمنظمات الأعمال، قوامه الجودة عند ممارسة الأنشطة و هدفه جودة المخرجات.

من مجمل هذه التعاريف نستنتج أن إدارة الجودة الشاملة، هي نظام يربط بين إدارات و أقسام المنظمة المختلفة و العاملين بها و ما يقومون به من أنشطة متباينة لتحقيق رغبات الزبائن و تحقيق أهداف المنظمة. و تهدف إلى فهم حاجيات و رغبات الزبون لتحقيق ما يريده وتوفير المنتج أو الخدمة وفق متطلباته (الجودة، التكلفة، الاستمرارية، الوقت) و توقع احتياجاته و رغباته في المستقبل و جعل ذلك عملاً مستمراً مع التكيف مع المتغيرات التكنولوجية و الاقتصادية و الاجتماعية بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة لجذب المزيد من الزبائن و المحافظة على الحاليين من خلال التميز في الأداء و الخدمة عن طريق التطوير و التحسين المستمرين للمنتج.

**2-مبادئ إدارة الجودة الشاملة:** تعتمد إدارة الجودة الشاملة في تطبيقها على العديد من المرتكزات و المتمثلة في:

**2-1-التركيز على الزبون:** من خلال التعاريف السابقة يتضح جلياً أن إدارة الجودة الشاملة تستهدف الوفاء باحتياجات الزبائن، مما يستلزم فهم هذه الحاجات و المتطلبات الحالية و المستقبلية و السعي لتحقيقها. مما يضمن البقاء و الاستمرار للمنظمة. و لا يقتصر تركيزها على الزبائن الخارجيين فقط إنما الزبائن الداخليين (العاملين) أيضاً بتحفيزهم لضمان أداء جيد من أول مرة.

**2-2-التحسين المستمر:** و يقصد به " تلك التحسينات التي لا تتوقف لكافة العوامل المرتبطة بعملية تحويل المدخلات الى مخرجات" <sup>(14)</sup> أي النظر إلى الجودة على أنها عملية تحسين مستمرة من خلال استخدام مجموعة من النشاطات هدفها تحسين القواعد، الإجراءات، ومعايير التصنيع، وعمليات التخطيط للمنتجات. كما أن التحسين المستمر يتطلب مشاركة جميع العاملين داخل المنظمة و كذا الزبائن، و يعتبر توفر نظام معلومات أمر ضروري لحدوث ذلك.

**2-3-مشاركة العاملين و القيادة:** يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة مشاركة مختلف أفراد المنظمة و القيام بالعمل الجماعي و في جميع المستويات، فعند تحليل جميع المسؤوليات الملترزم بها في تحديد خصائص المنتج وكيفية أدائه يتبين بأن جميع المديرين والأقسام والوظائف بدءاً من التسويق حتى

خدمات ما بعد البيع معنيون بشكل مباشر أو غير مباشر بتحقيق منتجات ذات جودة عالية تلبي متطلبات الزبائن، لتصبح الجودة مهمة يسعى إلى تحقيقها كل من يعمل في المنظمة. كما تسمح مشاركة العاملين بإظهار قدراتهم مما يمكنهم من تقديم مساهمات ذات قيمة للمنظمة و في نفس الوقت حتى يقدم العمل الجماعي نتائج مرضية و يظهر بكفاءة و فعالية لا بدمن توفر قيادة تضمن الالتزام الجاد و التوجه الكلي الجيد للمنظمة كوضع رؤيا بعيدة المدى لأهدافها و تغيير ثقافة المنظمة و تهيئة البيئة اللازمة لذلك.

**2-4- التركيز على العمليات:** إن تحقيق أهداف المنظمة و الوصول الى النتائج المخطط لها يعتمد على كفاءة العملية الانتاجية، مما يتطلب الاهتمام بتصميمها و أساليب العمل و العاملين...لأن تحقيق الجودة في المنتج النهائي ما هو إلا انعكاس ومؤشر لجودة العمليات المنجزة، وباعتبار أن هذا المنتج يمر عبر سلسلة من العمليات الداخلية فإن أي خلل يحدث في إحدى هذه العمليات سيؤثر على جودة ما تقدمه المؤسسة من منتجات. أن إدارة الجودة الشاملة تنص على الاهتمام بالعمليات كما الاهتمام بالنتائج.

**2-5- مدخل الحقائق في اتخاذ القرارات:** و المقصود بذلك يتم اتخاذ القرارات بناء على نتائج تحليل البيانات و المعلومات.

و الجدول التالي يوضح كل من ادارة الجودة التقليدية و ادارة الجودة الشاملة

الجدول رقم (01): الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية للجودة.

الإدارة التقليدية للجودة:	إدارة الجودة الشاملة:
تطبق جزئياً في أي نشاط أو وحدة إنتاجية داخل المؤسسة.	شاملة لكافة الأنشطة والوظائف في المؤسسة بدون استثناء.
يقوم بها بعض الأفراد المعنيين.	يجب على كل فرد أن يقوم بها بالفعل.
تركز على تعظيم الربح في الأجل القصير.	تركز على الهدف طويل المدى والمتمثل في زيادة رضا الزبون.
الجودة تزيد التكاليف.	الجودة تخفض التكاليف وتحسن الإنتاجية وسمعة المؤسسة.
يتم تحسين الجودة للتخلي عن السلع والخدمات المعيبة فقط.	يتم تحسين الجودة بشكل مستمر لتحقيق رضا العميل وأهداف المؤسسة.
الزبائن هم أولئك المستفيدون من الخدمة أو السلعة.	الزبائن هم كافة الأفراد المتضمنين في العملية الإنتاجية.
دور الإدارة إصدار الأوامر وتنفيذها بقوة.	دور الإدارة يتمثل في التخطيط، التنظيم، التدريب وإزالة الحواجز وبناء الثقة مع العاملين.
اتخاذ القرارات يتم من أعلى إلى أسفل.	اتخاذ القرارات بالمشاركة.
حل المشكلات عن طريق الإدارة أو بعض الأفراد المعنيين	حل المشكلات يتم بشكل منظم عن طريق فرق عمل مستمرة.
الموردون غير شركاء في عملية تحديد الجودة.	الموردون شركاء في تحديد الجودة.
يتنافس العاملون ولا يعملون كفريق.	يتعاون العاملون ويعملون كفريق واحد في المؤسسة.
تنشأ المشكلات بسبب إهمال العامل وعدم نجاح عملية الاتصال بينه وبين مشرفيه.	المشكلات هي فرص لتحسين أداء المؤسسة والعاملين وتحقيق الجودة العالية.
الموجودات المالية والمادية هي المصدر الهام للمؤسسة.	الأفراد هم المصدر الهام للمؤسسة.
الخوف وسيلة تحفيز العامل لتحقيق أداء أفضل.	لا مكان للخوف في نفوس العاملين، فالعلاقات مبنية على أساس الاحترام المتبادل.
الإستراتيجية المتبعة في أوقات الأزمات هي تسريح العاملين والتقليل منهم لتخفيض التكلفة.	الإستراتيجية المتبعة في الأوقات الصعبة هي تخفيض التعويض من قبل الإدارة العليا.
يتم تحديد الحاجات والخدمات من قبل المنتجين.	يتم تحديد الحاجات والخدمات من قبل الزبائن.

المصدر : عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: دار وائل للنشر، الأردن، 2001، ص

ص:49-50



**3-فوائد تطبيق ادارة الجودة الشاملة:** يمكن تحديد الفوائد الناتجة عن تطبيق ناجح لإدارة الجودة الشاملة من خلال:

- انخفاض شكاوى الزبائن بالنسبة لجودة السلع والخدمات المقدمة لهم.
  - زيادة المبيعات، الحصة السوقية و الأرباح.
  - زيادة الإنتاجية و تحسين نوعيتها.
  - تحقيق الفاعلية في أداء الأنشطة بسبب تخفيض المخزون، تخفيض الأخطاء، تخفيض فترة التسليم وتخفيض التكاليف.
  - الارتقاء بمقاييس الجودة لتصل إلى مستوى الجودة العالمية.
  - تحسين الاتصال والتعاون بين وحدات وأقسام المنظمة.
  - تفعيل الجودة بالشكل الذي يتوافق ويتسق ليس فقط مع احتياجات الزبائن الحاليين والمرتقبين ولكن أيضا مع طموحاتهم وتطلعاتهم المستقبلية مما يضمن رضاهم بشكل مستمر ومن ثمة تأييدهم للمنظمة.
  - تخفيض شكاوى العاملين، وانخفاض نسبة الحوادث الصناعية.
  - تكوين وتطوير ثقافة التغيير الإيجابي الفعال القائم على التجديد و التطوير.
  - زيادة الابتكارات وفرص التحسين المستمر.
  - تحسين العلاقات الإنسانية ورفع مستوى الروح المعنوية لدى العاملين.
- و يمكن القول أن المنظمة تتمكن من تحقيق هذه الفوائد من خلال تطبيق ناجح لإدارة الجودة الشاملة، وهذا بدوره يتطلب إتباع مجموعة من المراحل وتوفير العديد من المتطلبات الضرورية لذلك.
- ثالثا: مجالات التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة:**

تتطلب عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة إجراء تغييرات كثيرة على مستوى المنظمة، و التي تمس ثقافة المنظمة و هيكلها التنظيمي، إعادة تصميم العمليات إضافة إلى الأنظمة والسياسات المتبعة و ذلك كما يلي:

**1- الهيكل التنظيمي:** يعرف Stoner الهيكل التنظيمي على انه الوسيلة التي يتم من خلالها تقسيم نشاطات المنظمة وطريقة تنظيمها و تنسيقها ، أما Gibson فيشير إلى أن الهيكل التنظيمي ينتج عنه قرارات تنظيمية متعلقة بأربعة أبعاد تشمل تقسيم العمل وأسس تكوين الوحدات الإدارية ونطاق الإشراف وتفويض الصلاحيات.<sup>(15)</sup>

و في ظل ادارة الجودة الشاملة لم يعد الهرم التنظيمي العمودي الطويل يتناسب مع المنظمة المعاصرة التي تطبق منهجية إدارة الجودة الشاملة، لما يسببه هذا الهيكل. حيث يكون عمل وحدات المنظمة منفصلا و مستقلا عن بعضه البعض و قد يرجع ذلك للتقسيم الشديد للعمل ، اضافة الى ضعف الاتصال بين الوحدات الادارية و الادارة العليا في حين تحتاج ادارة الجودة الشاملة عكس ذلك. كما ينتج عنه أيضا بطئ في اتخاذ القرارات و المهام و مركزية السلطة...<sup>(16)</sup>

و المنظمة في خيار الجودة الشاملة يجعلها تتبنى التغيير في الهيكل التنظيمي ذو المستويات الإدارية الكثيرة إلى آخر يتناسب مع هذا الخيار، بحيث يتضمن دور فرق و مجموعات العمل، هذا الهيكل التنظيمي يكون أفقيا بحيث يوفر للأفراد صلاحيات اكبر واستقلالية أعلى، و يعني زيادة في نطاق الإشراف لدى الرؤساء الأمر الذي يتطلب منهم جهدا إشرافيا إضافيا وحتى نتفادى التأثير السلبي على أدائهم ، يجب أن يترافق هذا التغيير مع عمليات التعلم والتدريب المستمرين للعاملين ، وإذا كانت المنظمة كبيرة الحجم يكون من الأحسن أن تتبنى المصفوفة التنظيمية و التي تقوم على أساس لا مركزية الأداء و التنفيذ مع تفويض محدد للسلطة و إشراف عام مركزي.<sup>(17)</sup> و منه تستعد المنظمة

لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالتغيير هيكلها التنظيمي من العمودي الى الأفقي الذي يسمح بالتنفيذ السليم لمبادئها.

**2-ثقافة المنظمة:** يمكن تعريف ثقافة المنظمة " على أنها مجموعة من المعتقدات العميقة تتعلق بكيفية تنظيم العمل ، وممارسة السلطة ومكافأة العاملين ومراقبة أدائهم وانضباطهم في العمل ودرجة الرسمية المطلوبة " (18)و المقصود بذلك تلك القيم و المعتقدات التي لا بد أن تسود المنظمة و لدى كل أعضائها لادراك التغييرات التي ستحدث، أي تهيئة المناخ اللازم لتقبل لتغييرات المرغوبة.

لذلك فإن الثقافة الجديدة هي التي تكون قادرة على توجيه سلوكيات الأفراد العاملين لتحقيق الهدف المرجو من التغيير، أي تمكن المنظمة من احداث التناسق و التكامل الداخلي. و لإرساء معالم هذه الثقافة لا بد من:

- تدريب العاملين عن الثقافة التنظيمية الجديدة؛

-تصميم أدلة وإرشادات عن كيفية الالتزام بمعايير وقيم الثقافة الجديدة ؛

-عقاب لمن لا يلتزم بمعايير الثقافة الجديدة ؛

-استخدام المؤسسين القدامى لكي يحكوا قصص داعمة للثقافة الجديدة ؛

-الاهتمام بشكر العاملين الملتزمين بالثقافة الجديدة .

**3-إعادة تصميم العمليات:** تعبر العملية عن تلك الأنشطة المتداخلة لتحويل المدخلات الى مخرجات. و حتى تتسجم العمليات مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة و تحقيق مستوى عالي من الجودة في منتجاتها يتطلب ذلك إعادة تصميم العمليات بما يتوافق مع ذلك.

و هذا ما يستدعي إعادة النظر في طرق أداء العمل في المنظمة و إجراء التغييرات اللازمة في تصميم العمليات لكي تتسجم مع الفلسفة الجديدة للمنظمة، و المطلوب هنا ليس إجراء تعديلات طفيفة بل عمل تغييرات جذرية تتماشى مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة ، و تسعى عملية إجراء هذه التغييرات إلى إعادة الهندسة و يقصد بها إعادة تصميم العمليات والإجراءات الهامة بشكل سريع وجذري و ثلاث كلمات يمكن تعريف إعادة الهندسة بأنها تغيير جذري سريع<sup>(19)</sup>.

**4- الأنظمة و السياسات:** الأنظمة أداة يتم في ضوئها تنفيذ العمل في المنظمات عموما وهي ضوابط عامة وشاملة للأداء التنظيمي الكلي وموجهة نحو تحقيق الأهداف المنشودة ، والسياسات هي مبادئ عامة تعمل على توجيه التفكير في مجال اتخاذ القرارات وفي أداء واجبات العمل وتحمل مسؤولياته ، كما أن هذه السياسات يتم وضعها وفق تصميم يساهم في خدمة وتحقيق إستراتيجية المنظمة الجديدة ، كما يجب مراعاة عامل مهم وهو توفير المرونة عند وضع السياسات كما يجب أن تكون هذه المرونة ضمن حدود لا يجوز تجاوزها لأن المبالغة فيها قد يؤدي إلى الإخلال بالنظام.

**5- سياسة دمج العاملين:** تركز إشراك جميع العاملين في اتخاذ القرارات وحل المشاكل وعمليات التحسيس وتصميم المنتج وإخراج الحلول من أجل التطوير والتحسيس وتحملهم المسؤولية وإشعارهم بأنهم جزء من المنظمة. من خلال اعلامهم بشؤون المنظمة الداخلية و الخارجية كإخبارهم بوضع المنظمة في السوق والمنافسة ونتائجها الحالية ونجاحاتها ، فالاطلاع يجعلهم باستمرار في قلب الحدث ويشعرهم بأهميتهم ويجعلهم يندمجون في المنظمة.

و تجدر الإشارة إلى ضرورة التركيز على المنفذين في قاعدة الهرم التنظيمي بشأن عملية الدمج، فهم الذين سينفذون العمل وتحقيق الجودة يعتمد عليهم أساسا، لذا لابد من جعل قنوات الاتصال مفتوحة بينهم وبين المستويات الإدارية وخاصة العليا مما يتطلب تحفيز وتشجيع العمال على المشاركة وتوفير الفرصة لهم للإفصاح عما لديهم وإعطائهم المرونة الكافية في عملهم. فإحداث أي تغيير لابد أن يكون من خلالهم وبالتالي نجد مسألة إدماجهم في جميع الأمور التنفيذية أمر حتمي وضروري لا غنى عنه.

**6- القيادة في ظل إدارة الجودة الشاملة:** تتطلب إدارة الجودة الشاملة تغيير النمط القيادي الحالي السائد في المنظمة يتناسب مع ثقافة المنظمة الجديدة، و يعتمد نجاح القائد في ظل إدارة الجودة الشاملة على مدى نجاحه في تطبيق هذه المنهجية. و عليه فالقائد عليه القيام بالمهام وتحمل المسؤوليات التالية والتي هي بمثابة معايير يمكن من خلالها الحكم على كفاءته و مهارته:

- غرس مضامين إدارة الجودة الشاملة لدى مرؤوسيه ، بعد شرحها وتفسيرها لهم وبيان الفلسفة العامة التي تقوم عليها ، وهدفها إرضاء الزبون وكذلك زرع الأمل والتفاؤل في نفوسهم بشأن نجاح إدارة الجودة الشاملة مجهودهم المثمرة.
- شرح وغرس الثقافة التنظيمية الجديدة للمنظمة لدى مرؤوسيه ومساعدتهم على تطبيقها و الالتزام بها؛
- تحفيز مرؤوسيه على خدمة العملاء وإرضائهم وتدريبهم على كيفية الاهتمام بهم وتشجيعهم على الإسهام بمقترحاتهم من أجل تطوير وسائل فعالة تسهم في تحقيق الرضا لدى عملاء المنظمة؛<sup>(20)</sup>
- البحث عن الطريق الصحيح ليقود مرؤوسيه إلى تحقيق المطلوب؛
- الاهتمام بالتفاصيل لأنها تؤدي إلى تحقيق عمل بدون أخطاء وجودة متميزة في الأداء؛
- توعية مرؤوسيه لضرورة الاتصال المستمر مع العملاء لمعرفة احتياجاتهم ورغباتهم ؛
- توزيع المهام والمسؤوليات على مرؤوسيه بشكل واضح ومفهوم ، بحيث يعرف كل واحد منهم ما هو المطلوب منه بوضوح؛
- يحول عمل مرؤوسيه من واجبات ومسؤوليات إلى متعة؛
- تطوير أداء مرؤوسيه باستمرار ، وجعلهم جاهزين لمواجهة التحديات الناجمة عن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة وعدم الاستسلام للمشاكل؛
- تفويض السلطة لمرؤوسيه وتشجيعهم وتوجيههم لاستخدامها بشكل فعال؛
- مساعدة مرؤوسيه في حل مشاكلهم وحل أي نزاع ينشأ بينهم بسرعة؛
- جعل قنوات الاتصال مفتوحة باستمرار بينه وبين مرؤوسيه ، فهذا يجعله قريباً منهم؛
- اشعار مرؤوسيه بأنه واحد منهم يضمهم فريق عمل واحد متعاون لتحقيق أهداف مشتركة؛
- توفير الاحترام والمعاملة الأخوية والمساندة لمرؤوسيه؛
- زرع الثقة به في نفوس مرؤوسيه؛

- البحث المستمر عن المشاكل المختلفة الحدوث من أجل التصدي لها ومنع وقوعها فالفائدة الناجح لا ينتظر المشاكل أن تحدث بل يسعى إلى اكتشافها قبل وقوعها؛
- الاستجابة السريعة لضغوط ومشاكل العمل ، والسعي إلى حلها والتكيف معها؛
- بناء نظام معلومات خاص به ، يساعده على اتخاذ القرار بشكل جيد ويسمح لمروسيه باستخدام هذه المعلومات عندما يحتاجونها .

و أخيرا يمكن القول أن تطبيق ادارة الجودة الشاملة يستدعي تغيير النمط القيادي السائد، و استبداله بأسلوب أكثر فاعلية يمكنهم من وضع هذا المهام موضع التطبيق بشكل ناجح هذا الأسلوب الذي تحتاجه منهجية الجودة الشاملة يدعى بـ " الإدارة الجواله " أو الإدارة المرئية <sup>(21)</sup> " أي تواجد الرؤساء في مواقع العمل بصفة مباشرة أثناء أداء العمل، و هو ما يمكنهم من التعرف على الصعوبات التي تعترضهم، كما يجعل الاتصال بين الادارة و العاملين مرن ...

#### الخاتمة:

من خلال ما سبق يمكن القول أن تطبيق ادارة الجودة الشاملة يتطلب اجراء تغييرات على مستوى المنظمة بمختلف أجزائها، إذ تنجه الى التركيز على عملائها حيث تعمل على تغيير المعتقدات السائدة لتتطابق متطلبات تطبيق المنهج الجديد. و اتباع أسلوب اداري يتميز بالاستقلالية و المرونة. فضلا عن أسلوب قيادي جديد يترأس هذه التغييرات لضمان نجاح المنظمة و تطورها.

و أخيرا توصلنا الى النتائج التالية:

- تعتبر إدارة الجودة الشاملة ثقافة وفكر إداري حديث للوصول إلى التميز في الأداء؛
- يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة استعدادات تنظيمية و ادارية متعددة لا بد لأي منظمة القيام بها لضمان تطبيقها بنجاح؛
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة يستلزم تغيير في ثقافة الجودة السائدة و استبدالها بأخرى تتلاءم مع التوجه الإداري و الفكري الجديد؛

-تتضمن عملية التغيير التحلي بثقافة التنظيمية متوافقة مع متطلبات تطبيق هذا المدخل لا بد من ادخالها بطريقة جيدة وبسيطة لتفادي مقاومة التغيير، كما تضم أيضا تغييرا في المهام و الواجبات ليمتد هذا التغيير ليشمل العميات؛

-تهتم الإدارة العليا في المنظمة إحداث التغيير اللازم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بما في ذلك إقناع العاملين لتجنب رد فعلهم (مقاومة التغيير) كما أن نجاح تطبيقها يعتمد أيضا على مدى إدراك الإدارة العليا بأهميتها مما يجعلها تدعم و تقود تطبيقها .

#### الهوامش:

- <sup>1</sup> - محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص 92.
- <sup>2</sup> - زيد منير عوي، إدارة التغيير و التطوير، دار كتوز المعرفة، عمان، 2006، ص 21.
- <sup>3</sup> - محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سبق ذكره، ص 92.
- <sup>4</sup> - حسين حريم، إدارة المنظمات، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص 282.
- <sup>5</sup> - محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2007، ص ص 69-73.
- <sup>6</sup> - صلاح عباس هادي، إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات و الحكومات، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، 08-09 مارس، 2005، ص 156 .
- <sup>7</sup> - [www.oxforddictionaries.com](http://www.oxforddictionaries.com) vue le 10-06-2014
- <sup>8</sup> - عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الفكر ، الأردن، 2009، ص 13.
- <sup>9</sup> - فريد كورتل، أمال كحيلة، الجودة و أنظمة الايزو، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية، الأردن، 2012، ص 14
- <sup>10</sup> - محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن، 2005، ص 15
- <sup>11</sup> - مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك الى المستهلك (منهج كمي)، ط1، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، 2004، ص 318.
- <sup>12</sup> - أحمد محمد غنيم، ادارة الجودة الشاملة، المكتبة العصرية، مصر، 2008، ص 40.
- <sup>13</sup> - فواز التميمي، أحمد الخطيب، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو (9001)، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2008، ص 22.
- <sup>14</sup> - مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سبق ذكره، ص 356.
- <sup>15</sup> - محفوظ احمد جودة ، ، الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2006 ، ص 49.
- <sup>16</sup> - عمرو صفى عقيلي ، عمر وصفى عقيلي ، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، دار وائل للنشر، الأردن، 2001، ص 88

<sup>17</sup>-نفسه ، ص92 .

<sup>18</sup> -محفوظ أحمد جودة ، مرجع سبق ذكره ، ص 47.

<sup>19</sup> - احمد ماهر ، تطوير المنظمات الدليل العلمي لاعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير ، الدار الجامعية ، مصر ، ص55.

<sup>20</sup> - عمر وصفي عقيلي مرجع سبق ذكره ، ص 98.

<sup>21</sup> -محفوظ أحمد جودة ، مرجع سبق ذكره ، ص 51.